

# **KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U CILJU POVEĆANJA USPJEŠNOSTI SPORTSKIH ORGANIZACIJA**

**dr.sc. Zlatko Hodak**

# POLAZNE OSNOVE

- Važnu ulogu u kreiranju modela menadžmenta ima ***model upravljanja sportskim organizacijama***. Model upravljanja predstavlja skup politika i provedbenih aktivnosti koje određuju odgovornosti sudionika upravljanja i procese koji se koriste za obnašanje funkcije upravljanja.
- Upravljanje se bavi problemima u poslovnoj i razvojnoj politici, i smjernicama s ciljem poboljšanja organizacijske izvedbe, dok se menadžment bavi i svakodnevnim operativnim donošenjem odluka



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Najveća odgovornost za neprofitne organizacije, uključujući i njezino upravljanje, nalazi se u rukama **izvršnog direktora**, koji ima najbolji pristup informacijama i procesima te stoga mora biti u samoj jezgri vodstva i postupaka vezanih uz donošenje odluka.
- Za kvalitetno upravljanje sportskim organizacijama potrebno je osigurati nezavisnost upravljačkih tijela i odvojiti upravljanje od svakodnevnog menadžmenta. Također, važan element u kreiranju modela menadžmenta je i **predviđanje budućnosti vezane uz sport.**



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Sportske organizacije istovremeno slične, ali se i razlikuju od tradicionalnih poslovnih poduzeća. Sličnosti proizlaze iz činjenice da je u proteklom razdoblju došlo do promjena koje su utjecale da **menadžment i struktura sportskih organizacija dobivaju profesionalniji karakter.**
- Veliki sportski sustavi preuzeli su vrijednosti i praksu poslovnih organizacija što je rezultiralo time da su igrači i administrativni djelatnici postali plaćeni zaposlenici



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Uz to, ***igre i aktivnosti postale su sportski proizvodi sa zaštitnim imenom, a navijači su postali kupci čije potrebe treba zadovoljiti i uvažavati.*** Istovremeno sportska je organizacija drugačija od tradicionalnog poduzeća.
- Sport ima ***simbolično značenje i emocionalni naboj*** koji se rijetko nalazi u bilo kojoj poslovnoj organizaciji. Iako poduzeća teže za usklađenošću i vjernošću zaposlenika, njihova je primarna briga osigurati efikasnost, proizvodnost, inovativnost i kontinuirano poslovanje, kako bi se pravovremeno odgovorilo na promjenjive tržišne uvjete.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- S druge strane sport je obilježen jakom **emocionalnom privrženošću** koja se nostalgijom i tradicijom povezuje s prošlošću. *Sentimentalne vizije, osjećaji i strast ponekad mogu nadjačati komercijalnu logiku i ekonomsku racionalnost.*
- *Predvidljivost i sigurnost ciljevi su kojima se teži u poslovnom svijetu*, osobito kad se radi o kvaliteti proizvoda. Ovi ciljevi nisu u sportskom svijetu uvijek u prvom planu.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Sportske navijače privlače dvoboji u kojima je rezultat neizvjestan. Sport nije motiviran potrebom da optimira profit na isti način kao velika komercijalna poduzeća.
- ***Sportske organizacije se u praksi suočavaju s dva kontradiktorna modela organizacijskog ponašanja kada odlučuju o svojim temeljnim ciljevima.***



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- *Prvi je model **maksimizacije profita*** u kojem se pretpostavlja da je klub poduzeće na potpuno kompetitivnom tržištu i da je profit jedini motivirajući cilj.
- *Drugi je model **maksimizacije korisnosti*** u kojem se naglašava rivalstvo među klubovima i njihova želja za osvarenjem što boljih sportskih rezultata.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

<i>Model upravljanja</i>	<i>Organizacijski oblik</i>	<i>Glavni ciljevi</i>	<i>Glavni pokazatelji izvedbe</i>
<i>1. Maksimizacija dobiti</i>	<i>Profitna organizacija</i>	<i>Maksimizacija dobiti</i>	<i>Prinos na dionički kapital</i>
<i>2. Maksimizacija korisnosti</i>	<i>Neprofitna organizacija</i>	<i>Sportska uspješnost</i>	<i>Ostvareni sportski rezultati</i>



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Menadžerski su im procesi** koji se koriste da bi se ispunili zadaci organizacije, slični, no ključna razlika između neprofitnih i profitnih poslovnih organizacija je njihov **sustav upravljanja**. Dok se za mnoge sportske organizacije, poput vodećih proizvođača sportskih dobara, trgovine na malo sportskim proizvodima i tvrtki za organizaciju raznih natjecanja, može reći da su usmjerene na stvaranje profita,



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***većina je sportskih organizacija*** koje nude čisti sportski proizvod kroz sustav natjecanja, ***neprofitna. Ove organizacije uključuju sportske klubove, regionalne i nacionalne lige, te nacionalne sportske saveze.***



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Iako u Hrvatskoj Zakon o sportu daje mogućnost registriranja sportskih organizacija kao sportskih dioničkih društava, istraživanja pokazuju da su sportske organizacije pretežito registrirane kao udruge građana, odnosno kao neprofitne organizacije.
- Ovaj podatak ukazuje na činjenicu da je u Republici Hrvatskoj pretežiti model upravljanja sportskim organizacijama **model upravljanja neprofitnim organizacijama.**



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- To znači da **glavni cilj poslovanja** sportskih organizacija nije **profit**. Članak 5. Zakona o udrugama navodi da organizacija može obavljati djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, **ali ne radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe**.
- Ako udruga u obavljanju svoje djelatnosti ostvari dobit, **ona se mora koristiti isključivo za obavljanje i unapređenje djelatnosti udruge** kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom Narodne novine br. 88/2001.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Potencijalni ulagači nisu našli interesa da ulože kapital u sportske organizacije kako bi postali vlasnici i putem dividendi iz poslovanja ostvarivali povrat na uloženi kapital.
- Razlozi za ovakvu pojavu mogu se nalaziti u činjenici da ulagači ne vide **tržišni i financijski potencijal sportskih organizacija**, ili se pak radi o tome da postojeće **upravljačke strukture i interesno-utjecajne skupine** u sportskim organizacijama ne žele takve promjene jer im postojeći model odgovara.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Sportska infrastruktura** sportskih klubova u pravilu je u vlasništvu lokalne zajednice (općina, grad ili županija). To pak znači da stanje i kvaliteta sportskih objekata zavise o sportskoj politici i **financijskoj snazi lokalne i regionalne zajednice.**
- Ovdje je potrebno istaknuti da je velik broj sportskih objekata u dosta lošem stanju, nedovoljno održavan, nema odgovarajuću kvalitetu, te adekvatan prostor za sportaše, gledatelje, suce i liječnike.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Sportske organizacije suočavaju se s dilemom hoće li maksimizacija profita ili pobjeda stimulirati njihovo poslovanje. ***Sportske organizacije, unatoč želji za postizanjem uspjeha na terenu, u praksi moraju poslovati unutar jasno određenih financijskih parametara.***



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Kao što je navedeno, sport sliči i razlikuje se od poduzeća, što znači da financijska analiza koja se obavlja u poduzećima, neće uvijek biti najprikladnija za sportske organizacije. Većina su sportskih organizacija neprofitne jedinice i stoga ne mogu koristiti pokazatelj prinosa na dionički kapital.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Zbog jedinstvenih karakteristika neprofitne organizacije** trebaju **drugačiji sustav upravljanja** od profitnih organizacija. Razlog postojanja neprofitnih organizacija razlikuje se od razloga postojanja poduzeća usmjerenih na stvaranje profita. **Neprofitne organizacije uključuju veći broj interesno - utjecajnih skupina u strukture i procese donošenja odluka.** Stoga će sustav upravljanja biti drugačiji od onog u profitnim organizacijama. Upravo ovaj model upravljanja sportskim organizacijama model je koji funkcionira u Republici Hrvatskoj.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Neprofitne organizacije uključuju veći broj interesno - utjecajnih skupina u strukture i procese donošenja odluka.*** Stoga će sustav upravljanja biti drugačiji od onog u profitnim organizacijama. Upravo ovaj model upravljanja sportskim organizacijama model je koji funkcionira u Republici Hrvatskoj.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

Kod modela **upravljanja neprofitnim organizacijama** potrebno je uzeti u obzir sljedeće značajke:

- poslovnu i razvojnu politiku **donosi upravni odbor**, izvršni direktori provode politiku, a osoblje obavlja operativne zadatke
- **rad upravnog odbora** mora biti u skladu s **propisima i statutom**, poslovna politika mora biti jasno određena, te moraju biti osigurana kontinuirana izvješća o sastancima odbora i povjerenstava



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **uloge i odnosi** između upravnog odbora, izvršnih direktora i osoblja moraju biti **precizno određene**, tako da omogućuju jasno donošenje odluka
- poslovanje upravnog odbora moralo bi se odvijati u **pozitivnom okruženju i temeljiti na godišnjem planu** poslovanja, redovitim sjednicama s dobro pripremljenim dnevnim redom i kontinuiranim ocjenjivanjem odbora i njegovog rada.



# MODELI UPRAVLJANJA SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Kvalitetno upravljanje sportskim organizacijama*** podrazumijeva poštivanje sljedećih načela:
- ***transparentnost*** – treba osigurati da organizacija ima jasne postupke za nabavu resursa, izvještavanje i donošenje odluka
- ***odgovornost*** – upravni odbor mora biti odgovoran za organizaciju i njome etično upravljati
- ***učinkovitost*** – potrebno je osigurati takav organizacijski sustav koji će optimalno koristiti resurse. Upravni odbor bi trebao donijeti kvalitetne mjere za izvedbu i provoditi kontrolu te pravovremene korektivne zahvate gdje i kada je to potrebno.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Sport predstavlja složenu društvenu djelatnost, a sportske organizacije njegov su najvažniji segment. **Zbog svoje složenosti i specifičnosti, te funkcija koje imaju, sportske organizacije moraju zadovoljiti više kriterija kako bi uspješno funkcionirale.** Za kreiranje modela menadžmenta potrebno je utvrditi:
  1. **očekivanja interesno - utjecajnih skupina od sportske organizacije**
  2. **kriterije i pokazatelje uspješnosti sportskih organizacija**
  3. **primjenu funkcija menadžmenta**



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Sustavni pristup menadžmentu izvedbe*** ključno je sredstvo u ***identifikaciji snaga i slabosti*** i otkrivanju načina na koji se može poboljšati cjelokupna organizacijska izvedba.
- Važan je također u ***odluci kako će se rasporediti ograničena sredstava tako da bi se postigao najbolji mogući rezultat***. Uz to, stvara i sliku o tome kako stoji neka organizacija, klub, liga ili savez u odnosu na druge organizacije, klubove, lige ili saveze.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- *Upotreba modela menadžmenta ključna je za dugoročan uspjeh sportskih organizacija. Za najbolji način kreiranja modela menadžmenta, početno bi trebalo analizirati menadžment izvedbe iz strateške perspektive, tj. trebalo bi se na početku usredotočiti na to što organizacija želi postići.*
- ***Menadžment izvedbe*** trebao bi biti povezan s ***misijom, vizijom i ciljevima organizacije.*** Primarni ciljevi sportskih organizacija postaju znatno drugačiji od onih poslovnih organizacija.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Dok se komercijalni rekreacijski centri i većina profesionalnih sportskih ekipa uglavnom fokusiraju na ***maksimiziranje profita***, većini drugih sportskih klubova, uključujući i one s velikim osnovnim prihodom, glavni prioriteti su ***više pobjeda od protivnika i kako ispuniti potrebe i zahtjeve članova***.
- Međutim, nije uvijek jasno što je točno primarni cilj sportske organizacije, ili koji je najbolji pokazatelj za određivanje kolika je dobra izvedba organizacije, događaja ili lige.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Kao što je već spomenuto, sportske organizacije suočavaju se s *dilemom* hoće li ***maksimizacija profita ili pobjeda biti ključna za njihovo poslovanje.***
- Postoje naravno ekstremni primjeri u kojima savezi ili klubovi mogu, s jedne strane, odlučiti pobjediti u ligi ili prvenstvu po svaku cijenu, ili s druge strane, biti toliko ekonomični da se u potpunosti ignorira postizanje uspjeha na terenu.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Menadžment izvedbe trebao bi biti povezan i s ključnim interesnim skupinama organizacije. Ako dioničari i interesne skupine budu zadovoljni s organizacijskom izvedbom, onda je to znak dobrog poslovanja sportske organizacije.***
- U sportskom klubu kojeg čine članovi, uspjeh će prije zavisiti o izvedbi na terenu i uslugama za članove, nego o visokim profitima. S druge strane, interesi registriranih igrača mogli bi biti najviši prioritet upravnog odbora sportske organizacije.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Prema tome, **različite vrste sportskih organizacija imat će vlastite jedinstvene ciljeve i prioritete koji će odražavati način na koji će organizacije rangirati svoje dionike (interesno - utjecajne skupine) .**
- Sudionici mogu imati i kontradiktorne zahtjeve. **Sponzori** mogu zahtijevati maksimalno moguće eksponiranje kroz sudjelovanje igrača u medijima, no **klupski primarni interes** je usavršavanje igračke izvedbe, što može značiti da će igrač manje sudjelovati u sponzorskim aktivnostima.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- U slučaju ***nacionalnog sportskog saveza*** vlada bi mogla zahtijevati ***međunarodni uspjeh*** da opravda svoju investiciju u elitno treniranje i programe treniranja, dok igrači i treneri mogu zahtijevati kvalitetnije uvjete za rad.
- ***Sportske organizacije stoga trebaju tražiti ravnotežu između često kontradiktornih zahtjeva i interesa različitih dionika (interesno - utjecajnih skupina).***



Interesno - utjecajna skupina	Očekivanja od sportske organizacije
Igrači	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetne uvjete za rad</li> <li>• Uspjeh na terenu</li> <li>• Velik broj gledatelja</li> <li>• Prikladna plaća i nagrade</li> <li>• Niska stopa ozljeda</li> </ul>
Zaposlenici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikladna plaća i nagrade</li> <li>• Siguran posao</li> <li>• Profesionalno usavršavanje</li> <li>• Povoljnu organizacijsku klimu</li> </ul>
Dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuirano partnerstvo</li> <li>• Kvalitetne uvjete prodaje</li> <li>• Sigurno plaćanje</li> </ul>
Članovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usluge i nagrade</li> <li>• Prihvatanje inicijativa</li> <li>• Doprinos radu sportske organizacije</li> </ul>
Vlasnici/Dioničari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povratak investicije</li> <li>• Dobru tržišnu pozicioniranost</li> </ul>
Sponzori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugled sportske organizacije</li> <li>• Prepoznavanje sportske organizacije kao marke</li> </ul>
Navijači	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetna igra i uzbuđenje</li> <li>• Sportsku uspješnost</li> </ul>
Zajednica/Društvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Društvenu odgovornost</li> <li>• Uzori za mlade</li> </ul>
Mediji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masovno tržište</li> <li>• Visoka razina javnog interesa</li> </ul>

# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Dobro promišljen **sustav menadžmenta** izvedbe može ponuditi niz dugoročnih koristi za sportsku organizaciju. Tako postavljen sustav osigurava:
  - 1. izravnu **povezanost aktivnosti organizacije s njezinim primarnim ciljevima**
  - 2. **motiviranje zaposlenika** tako da postavlja ciljeve za koje se dobivaju nagrade kada se postignu kvalitetni rezultati



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **3. osigurava veću odgovornost** time što jasno određuje ne samo ono što se treba postići, već i tko je odgovoran za postizanje planiranog cilja
- **4. nadziranje procesa**, a rezultati se mjere prema utvrđenom standardu izvedbe
- **5. određivanje mjerljivih parametara ključnih** učinaka menadžmenta i eliminiranje dvosmislenih i nejasnih ciljeva.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Zbog svoje složenosti i specifičnosti, te funkcija koje imaju, sportske organizacije ***moraju zadovoljiti više kriterija kako bi uspješno funkcionirale:***
- ***1. kriterij ostvarenih sportskih rezultata***
- Kriterij ostvarenih sportskih rezultata odnosi se na pobjede, nagrade i uspjehe sportskih organizacija. Ovaj kriterij ukazuje na činjenicu da većina sportskih klubova i saveza teže tome da posluju dobro i proizvode pobjedonosne igrače i ekipe. Ostvareni sportski rezultati stvaraju kod navijača, članova, igrača i zaposlenika pozitivne emocije. Pobjedničke ekipe predstavljaju velik interes za medije, sponzore i postaju tržišno interesantne. ***Ostvareni sportski rezultati imaju velik utjecaj na financijsko poslovanje i dugoročni razvoj sportske organizacije.***



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **2. kriterij ostvarenih financijskih rezultata**

Poput svih drugih organizacija, sportske lige, savezi i klubovi moraju imati ***kontinuirane prihode*** kako bi osigurali dugoročnu financijsku održivost, plaćanje dospjelih obveza i pokrili svoje troškove poslovanja. Ključno pitanje kod kriterija financijskog rezultata je radi li se o profitnoj ili neprofitnoj sportskoj organizaciji. Naime, glavni motiv poslovanja profitnih organizacija je stvaranje profita kako bi vlasnici kroz dividendu ostvarili svoj interes.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Neprofitne organizacije nemaju za glavni cilj stvaranje profita (dobiti) i pozitivan financijski rezultat koji ostvare, moraju u skladu sa zakonskim propisima koristiti za razvoj sportske organizacije.
- Bez obzira radi li se o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, **sportske organizacije moraju poštivati kriterij financijske održivosti, u protivnom dovode u pitanje redovno funkcioniranje, uspješnost i dugoročni razvoj.**



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **3. kriterij kvalitete upravljanja internim postupcima i procesima**

Sportske organizacije moraju u svom funkcioniranju uspostaviti sustav koji će omogućiti **odvijanje postupaka i procesa** na način koji omogućuje kontinuitet i učinkovitost. To znači da je potrebno imati **propisane procedure** i **postupke te utvrđene standarde** kako bi se mogla obavljati kontrola, i provoditi eventualne korektivne akcije.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- U sportskim organizacijama ova dimenzija počinje s ***dobrim izborom igrača i trenera, njihovim brojem i sveukupnom kvalitetom.*** Izbor i zadržavanje članova kluba također je značajan element u radu sportskih organizacija. Pri tome je vrlo važna mogućnost članova da ulože vrijeme, iskustvo i novac u aktivnosti saveza ili kluba. Također, vrlo je značajna ***sposobnost igrača da usavrše svoje vještine i sveukupnu izvedbu,*** a osobito se to odnosi na vještine i sposobnosti trenerskog osoblja.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **4. kriterij zadovoljstva korisnika usluga**

Kriterij zadovoljstva korisnika usluga odnosi se na to koliko jako **gledatelji, navijači i članovi** podupiru izvedbu neke sportske organizacije (lige, saveza ili kluba). Sportske organizacije obično razvijaju vrlo jake odnose sa svojim korisnicima i članovima.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Ankete među sudionicima, članovima i navijačima mogu otkriti znakove raspoloženja i zadovoljstva pruženim uslugama. Na temelju dobivenih informacija kroz ankete, menadžment sportske organizacije može u poslovnoj i sportskoj politici izvršiti korektivne akcije kako bi poboljšao zadovoljstvo korisnika usluga.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **5. kriterij unapređivanja proizvoda**

Iako sport ima specifičnosti u odnosu na druge poslovne djelatnosti, u određenim segmentima ne razlikuje se od drugih poduzeća jer posluje na tržištu, i neprekidne inovacije i unapređivanje proizvoda ključni su za privlačenje novih korisnika usluga i zadržavanje starih.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- U nekim sportovima nije došlo do značajnijih pomaka u kvaliteti sportske opreme i objekata, dok su se u drugim sportovima dogodile velike promjene po pitanju dizajna stadiona i udobnosti gledatelja.
- ***Napredne promjene u tehnologiji*** i dizajnu sportske opreme također utječu na kvalitetu sportskog proizvoda. Ispunjenje ovog kriterija uspješnosti nalazi se pred većinom sportskih organizacija u Hrvatskoj.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **6. kriterij kontinuiranog osposobljavanja osoblja i učenja**

Ovaj kriterij odnosi se na **osposobljavanje osoblja** i učenje. Sport je aktivnost koja je usredotočena na čovjeka i oduzima dosta vremena, stoga iziskuje osoblje s vrlo razvijenim društvenim vještinama. *Sportska organizacija mora biti sposobna stvoriti organizacijsku kulturu koja će zadržati igrače i članove.*



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Rastući zahtjevi koji se stavljaju pred sport, znače da tradicionalne administrativne i trenerske vještine više nisu dovoljne i zato je potrebna odgovarajuća ***prekvalifikacija i edukacija*** s ciljem da je osoblje u tijeku s novim ***znanstvenim spoznajama, tehnologijama i infrastrukturom u suvremenom sportu.***



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **7. kriterij društvene odgovornosti**

Sportske organizacije moraju provoditi svoj rad i poslovanje u skladu s pozitivnim zakonskim propisima. Područje sporta u Republici Hrvatskoj regulirano je Zakonom o sportu.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Međutim, osim spomenutog zakona, menadžment u sportskim organizacijama dužan je primjenjivati i druge relevantne zakone i propise (Zakon o udrugama, Zakon o ustanovama, Zakon o trgovačkim društvima i dr.) Posebice je važno poznavanje Zakona o udrugama jer je većina sportskih organizacija u Hrvatskoj organizirana kao udruga.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Osim propisanih obveza, sportske organizacije moraju voditi računa i o društvenim potrebama važnim za zemlju i njezine građane. ***Društvena odgovornost sportskih organizacija*** pokazuje odnos te organizacije prema društvenoj zajednici.
- Dužnost je menadžmenta sportske organizacije da svoju politiku ***valorizira, ne samo na temelju sportskih i financijskih rezultata, već i na temelju toga koliko njihove odluke imaju pozitivan utjecaj na dobrobit društva***



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Društveno odgovorne sportske organizacije stvorit će pozitivan javni imidž te ispuniti očekivanja interesnih skupina.*** Sportske organizacije obavljaju djelatnost koja ima vrlo važnu ulogu za društvo, posebice za ***djecu i mladež*** koja provodi dosta vremena u sportskim organizacijama. Aktivnosti kao što su pomoć niže rangiranim klubovima, ulaganje u dobrotvorne svrhe, te promotivne utakmice u borbi protiv rasizma, poroka suvremenog društva i nasilja, pokazuju koliko su sportske organizacije društveno odgovorne.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Društveno odgovorne*** sportske organizacije imaju ***lakši pristup korisnicima usluga, članovima, sponzorima i medijima.*** Takve sportske organizacije imaju bolje mogućnosti za suradnjom i rješavanjem društvenih problema.
- ***Društvena odgovornost*** sportske organizacije predstavlja njezino strateško opredjeljenje i omogućuje ***konkurentsku prednost i dugoročan razvoj.***



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ***8. etički kriterij***

- Etika predstavlja *sustav vrijednosti* i normi ponašanja promatran u odnosu na neke temeljne vrijednosti. Ona omogućava osnovu za vrijednosnu ocjenu o ispravnosti ili neispravnosti određenih oblika ponašanja. S obzirom da sportske organizacije ostvaruju i sportske i poslovne rezultate, moraju voditi računa o *sportskoj i poslovnoj etici*.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- *Sportska etika* obuhvaća primjenu etičkih načela u sportskim aktivnostima, a poslovna u poslovnim aktivnostima. Sportska etika obuhvaća: uspostavljanje korektnih odnosa između sportskih natjecatelja, poštivanje utvrđenih sportskih pravila, poštivanje sudskih odluka, razvijanje odnosa tolerancije između različitih rasa i kultura.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Poštivajući etičke principe, menadžeri u sportskim organizacijama trebaju onemogućiti sportaše u korištenju zabranjenih sredstava kako bi nastupili ozlijeđeni, spriječavati namještanja sportskih rezultata s ciljem



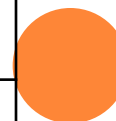
# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ostvarivanja protuzakonitih zarada na kladionicama i pravovremeno izvjestiti upravni odbor kluba ako se neki sportaši ponašaju mimo etičkog kodeksa sportskog kluba. Statut kao temeljni dokument sportske organizacije treba sadržavati etički kodeks kako bi menadžment donosio odluke u skladu s proklamiranim načelima i vrijednostima.



# KREIRANJE MODELA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

<b>Kriterij uspješnosti sportskih organizacija</b>	<b>Menadžerske aktivnosti i zadaci</b>
<b>1.Kriterij ostvarenih sportskih rezultata</b>	<b>Kvalitetan odabir i nagrađivanje trenera i igrača</b> <b>Stručna priprema igrača za natjecanja</b>
<b>2.Kriterij ostvarenih finansijskih rezultata</b>	<b>Privlačenje sponzora i članova</b> <b>Kontrola prihoda i rashoda</b> <b>Kontrola planiranog finansijskog tijeka</b>
<b>3.Kriterij kvalitete upravljanja internim postupcima i procesima</b>	<b>Uspostavljanje sustava kvalitete za upravljanje internim postupcima i procesima</b>
<b>4.Kriterij zadovoljstva korisnika usluga</b>	<b>Ulaganje u nove objekte i sportsku opremu</b> <b>Usluge i pogodnosti za navijače i članove</b>
<b>5.Kriterij unapređivanja proizvoda</b>	<b>Uvođenje novih tehnologija, objekata i opreme za realizaciju sportskog proizvoda</b>
<b>6.Kriterij kontinuiranog osposobljavanja i učenja</b>	<b>Provođenje kontinuiranih edukacija kroz seminare i radionice</b>
<b>7. Kriterij društvene odgovornosti</b>	<b>Odigravanje humanitarnih utakmica</b> <b>Pomoć niže rangiranim klubovima</b>
<b>8. Etički kriterij</b>	<b>Kontinuirana kontrola sportskih djelatnika, sportskih i poslovnih procesa</b>



Vrsta pokazatelja	Naziv pokazatelja	Opis pokazatelja
1. Pokazatelji sportske uspješnosti	1. Ostvareni rezultati u domaćem natjecanju (natjecanje u domaćoj ligi i kup natjecanje) 2. Ostvareni rezultati na međunarodnom natjecanju	Ostvareni sportski rezultati mogu se promatrati: a) u odnosu na proteklu sezonu/sezone b) u odnosu na konkurentske klubove u zemlji c) u odnosu na konkurentske klubove u međunarodnom natjecanju
2. Pokazatelji financijske uspješnosti	1. Ekonomičnost poslovanja 2. Likvidnost poslovanja 3. Zaduženost poslovanja 4. Profitabilnost poslovanja	1. Ukupan prihod/ukupni rashodi 2. Kratkotrajna imovina/ kratkotrajne obveze 3. Ukupne obveze/ukupna imovina 4. Neto dobit + kamate/ ukupna imovina
3. Pokazatelji zadovoljstva korisnika usluga	1. Prisutnost gledatelja na utakmicama 2. Televizijska gledanost po utakmici 3. Broj novih članova u natjecateljskoj sezoni	1. Broj gledatelja u sezoni/kapacitet dvorane -stadiona u sezoni 2. % gledanosti sportskog događaja 3. % povećanja/smanjenja članova u sezoni
4. Pokazatelji društvene odgovornosti	1. Udio ukupnog prihoda koji se ulaže kao pomoć klubovima s lošim financijskim statusom 2. Udio ukupnog prihoda koji se ulaže u dobrotvorne svrhe 3. Broj promotivnih utakmica u borbi protiv rasizma, poroka suvremenog društva i nasilja.	1. Udio izdvojenih sredstava za pomoć drugim klubovima/ukupni prihod 2. Udio izdvojenih sredstava za dobrotvorne svrhe/ukupni prihod 3. Broj promotivnih utakmica u sezoni

# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **Planiranje**

Ključnu ulogu u planiranju ima strategija odnosno strateški menadžment koji se odnosi se na ostvarivanje kompetitivne prednosti. Drugim riječima, važno je ***kako osigurati da sportska organizacija bude spremnija od svojih izravnih i neizravnih konkurenata te kako iskoristiti mogućnosti na tržištu.***



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- ***Strateški menadžment*** zahtijeva od sportskih menadžera da prouče unutarnje snage i slabosti svoje organizacije, i vanjske mogućnosti i prijetnje na sportskom tržištu, da vide *gdje i kako mogu najbolje ponuditi svoje usluge u budućnosti*, i što više smanjiti izlaganje riziku i konkurenciji.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Mnogi odgovori za sportske organizacije, bile one ***javne, profitne ili neprofitne***, mogu se naći u praćenju procesa strateškog donošenja odluka. Sve organizacije trebaju početi s određivanjem utjecaja ekonomije, tehnologije i kulture na njihove poslove, ***a zatim trebaju postavljati pitanja o svojim unutarnjim sposobnostima da poboljšaju kvalitetu usluge***. Naravno, profitne organizacije vodit će profitni (ekonomski) poticaj i stoga će birati potrošačke segmente koji su voljni i sposobni platiti dobru cijenu za ponuđene usluge.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- S druge strane, *javne sportske organizacije* uglavnom će voditi društveni problemi koji imaju ili će imati utjecaj na društvenu zajednicu, te će stoga njih (djelomično) financirati država kako bi mogle igrati aktivnu ulogu u svladanju društvenih problema kroz sport.

Profesionalne sportske organizacije moraju odlučiti o veličini i raznolikosti svog tržišta kao rezultatu sve većeg utjecaja tehnologije na ponudu u profesionalnom sportu.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **Organiziranje**

Čim sportska organizacija odluči u kojem smjeru želi poslovati i kako to postići (strategija), treba se uspostaviti *organizacijska struktura* koja omogućuje provođenje te strategije. Povećanje veličine sportske organizacije (kao rezultata dodatnih prihoda) zahtijevat će višu razinu specijalizacije i formalizacije, te decentralizaciju u donošenju odluka.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Kao odgovor na sve veće kompetitivne pritiske, velika je vjerojatnost da će profesionalne sportske organizacije slijediti vodstvo profitnih organizacija u "restrukturiranju" usmjerenom na diversifikaciju.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Diversifikacija je praksa proizvodnje više proizvoda, usluživanja više tržišta ili kombinacija tog dvoje. Diversifikacija se koristi da bi se nove mogućnosti pretvorile u konkurentsku prednost.
- Nova koncepcija tržišta sportskih proizvoda omogućit će mnogim sportskim organizacijama da ostanu vjerni svojim korijenima te da istovremeno ponude veću raznolikost proizvoda na tržištu vezanih uz sportsku zabavu.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- U javnim i neprofitnim organizacijama mala je vjerojatnost da će se kratkoročno mijenjati organizacijska struktura.
- Većina se ljudi koje zanima sport na ovaj ili onaj način povezuje s određenim sportom, ekipom, klubom ili sportašem, i snažno identificira uz svoje sportske heroje.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Međutim, u budućnosti treba očekivati još značajnija **kretanja prema komercijalizaciji sporta**. Iako će sportsko tržište **nastaviti nuditi širok niz sportskih proizvoda**, vrlo je vjerojatno da će većina sportskih organizacija biti prisiljena promijeniti svoj stav prema proizvodnji i ponudi svojih dobara i usluga.
- Glavni izazov sportskih menadžera je uspostaviti ravnotežu potražnje i očekivanja koje novi potrošači stavljaju pred sportsku organizaciju, te načina na koji organizacija može najbolje ispuniti ta očekivanja.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- S povećanjem broja profesionalno obrazovanih i plaćenih zaposlenika dolazi do promjena u radnim navikama i vrijednostima. *Sportski menadžeri budućnosti* moraju razviti i njegovati *organizacijsku kulturu koja poštuje tradicionalne vrijednosti (nekog) sporta*, koje su istovremeno prikladne za zadovoljenje potreba sve zahtjevnijih i raznolikijih potrošačkih grupa.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ Menadžment ljudskih potencijala

***Odluke o strategiji i strukturi*** imat će vrlo značajan utjecaj na to kakvo će osoblje imati sportska organizacija u budućnosti. ***U profesionalnom sportu*** bit će važna potreba da se nabave najbolji (i najskuplji) igrači. Ovakva odluka menadžmenta može dovesti do potencijalnog zapošljavanja medicinskog osoblja koje može pomoći sportašima da pruže najbolju izvedbu, ili u ekstremnom slučaju, koja pridonosi stvaranju najboljih sportaša.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- **Neprofitne sportske** organizacije težit će tome da privuku **najkvalitetnije volontere i plaćeno osoblje**, no morat će ponuditi dodatne poticaje osim financijskih sredstava.
- Sve sportske organizacije morat će shvatiti da će u osnovi bolja organizacijska izdvedba proizaći iz optimalnog korištenja resursa koje organizacija ima na raspolaganju, bilo da se višak isplati dioničarima, bilo da se ponovno uloži u djelatnost neprofitnih sportskih organizacija.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Za obje vrste organizacija stvarni izazov je naći nove i bolje načine da se zadovolje potrebe volonterskog osoblja i istovremeno da se poboljša njihova sposobnost u pružanju bolje usluge. *Ni profitne ni neprofitne sportske organizacije neće moći funkcionirati bez volontera.*



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **Vođenje**

Vođenje i vođe nalaze se u samoj srži svih organizacijskih i menadžmentskih izazova. Menadžmentska učinkovitost počiva na sposobnosti da se planira i osmisli budžet, da se organizira i zapošljava, kontrolira i rješava probleme, dok se vodstvo prvenstveno temelji na sposobnosti da se uspostave smjernice, usmjere ljudi, motivira i inspirira. **Vođe su osobe koje kroz inovativne ideje postižu promjene dok menadžeri uspijevaju održati status quo.**



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Najveći ***izazov vođa u sportu je stoga biranje najboljeg smjera za organizaciju, te motivacija i uvjeravanje dioničara ili članova organizacije da slijede vođu u tom smjeru.***
- ***Vizija*** prenesena u ***kvalitetnu strategiju*** i uvedena putem ***prikladne strukture*** u kojoj su se zaposlili ***pravi ljudi***, stavlja vođu u poziciju da počne raditi na organizacijskoj kulturi koja će biti najprikladnija za kvalitetno upravljanje i izvedbu organizacije.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

## ○ **Kontrola**

Putem funkcije kontrole, menadžment sportske organizacije uspoređuje zacrtane ciljeve i ostvarenje tih ciljeva sa svrhom poduzimanja korektivnih akcija kada dolazi do većih odstupanja. Pri uspostavljanju sustava kontrole treba postupati oprezno i sustavno te osigurati da se točno utvrdi pozicija kontrole u organizacijskoj strukturi i da se osiguraju kvalitetne i pravovremene informacije.



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Naime, vrlo je važno da se kroz kontrolu pravovremeno uoče određene pojave kao bi menadžment mogao reagirati prije nego što problemi postanu takvi da ih nije moguće učinkovito riješiti.
- Zaključno se može reći da će se **sportske organizacije ocjenjivati na osnovu pozicije koju zauzmu u sportskom natjecanju, po plaćama sportaša, ponašanju sportaša van terena i sportskoj izvedbi.**



# PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

- Zbog društvenog značaja sportskih organizacija, glavni je pokazatelj izvedbe u tom **pogledu javno mišljenje** koje uvelike utječe na sposobnost sportske organizacije da pribavi potrebna financijska sredstva.
- Sportske organizacije iz svih sektora (profesionalne, neprofitne i javne) morat će uzeti u obzir **potrebe različitih korisnika usluga** i prema tome kreirati svoju sportsku i poslovnu politiku.

